الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي

مشروع تأسيس وتشغيل مكتب إدارة المشاريع وتعزيز إجراءات حوكمة تقنية المعلومات لمركز تقنية المعلومات في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي

نموذج حوكمة مكتب إدارة المشاريع

Project Management Office Governance Model

مكتب إدارة المشاريع

PMO
مركز تقنية المعلومات

جدول المحتويات

ملخص تنفيذي ٥

نموذج مكتب إدارة المشاريع ٨

الرؤية، الرسالة، والأهداف ٩

آلية اختياروتحديد نموذج مكتب ادارة المشاريع ١٣

الهيكل التشغيلي و التنظيمي لمكتب إدارة المشاريع ١٩

الهيكل التشغيلي ٢١

الهيكل التنظيمي ٢٩

ملخص تنفيذي

ملخص تنفيذي

- يعتبر «**نموذج مكتب إدارة المشاريع**» من ضمن مخرجات مشروع «تأسيس وتشغيل مكتب إدارة المشاريع و تعزيز إجراءات حوكمة مشاريع تقنية المعلومات لمركز تقنية المعلومات في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي والذي تتولى تنفيذه شركة ديفوتيم.
- نموذج مكتب إدارة المشاريع هو الخطوة الأولى للبدء بتطوير المنهجية المعيارية الموحدة لإدارة المشاريع ، حيث أن اختيار النموذج المناسب له يعد عاملاً رئيسياً لتحقيق ونجاح أهداف المكتب.
- ستقوم هذه الوثيقة بتوضيح أنواع نماذج حوكمة مكتب إدارة المشاريع واختيار النموذج المناسب لمركز تقنية المعلومات في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي، وكذلك الهيكل التنظيمي الخاص بالمكتب والوظائف المرتبطة به بما يتناسب مع رؤية ورسالة وأهداف المكتب.

مكونات نموذج حوكمة مكتب إدارة المشاريع

يتكون نموذج حوكمة مكتب إدارة المشاريع (مكتب ادارة المشاريعGovernance Model) من العناصر التالية:

الرؤية، الرسالة والأهداف

رؤية ورسالة مقترحة

الرؤية

إدارة مشاريع تقنية المعلومات لمركز تقنية المعلومات في الرئاسة بشكل منهجي واحترافي يضمن نجاحها وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية

الرسالة

تهيئة بيئة ايجابية و فعالة لإدارة مشاريع تقنية المعلومات وتطبيق أفضل الممارسات العالمية والاستثمار الفاعل في الموارد البشرية والتقنية لضمان نجاح المشاريع

الرؤية، الرسالة والأهداف

الأهداف

- إدارة المشاريع الاستراتيجية لتقنية المعلومات والخطة الاستراتيجية للتحول للتعاملات الإلكترونية بشكل كامل
- إعداد ومراجعة الوثائق المتعلقة بالمشاريع خلال أطر زمنية محددة
- الإشراف على إدارة المخاطر والمعوقات
- رفع مستوى المعرفة والوعي بإدارة المشاريع الاحترافية بمركز تقنية المعلومات
- تقييم وتحديد اولويات مشاريع تقنية المعلومات
- رفع مستوى اداء مشاريع مركز تقنية المعلومات لتحقيق أهدافها المنشودة ضمن الكلفة والجودة ونطاق العمل والوقت المخصص لها
- حفظ وتصنيف كافة بيانات المشاريع من خلال الاحتفاظ بالبيانات التاريخية للمشاريع المنفذة Projects Repository
- توحيد المعايير المستخدمة لإدارة المشاريع من خلال تطوير اليات العمل ومنهجيات موحدة وقياسية
- تأهيل مدراء مشاريع بالخبرات اللازمة لإدارة مشاريع تقنية المعلومات بمركز تقنية المعلومات
- إبقاء الإدارة العليا بالرئاسة على اطلاع دائم بسير أعمال تنفيذ المشاريع

آلية اختياروتحديد نموذج مكتب إدارة المشاريع

العناصر الأساسية لمكتب إدارة المشاريع

- إجراءات وعمليات موحدة لإدارة المشاريع تعتمد على أفضل الممارسات العالمية ومتوافقة مع معايير معهد إدارة المشاريع العالمي PMI

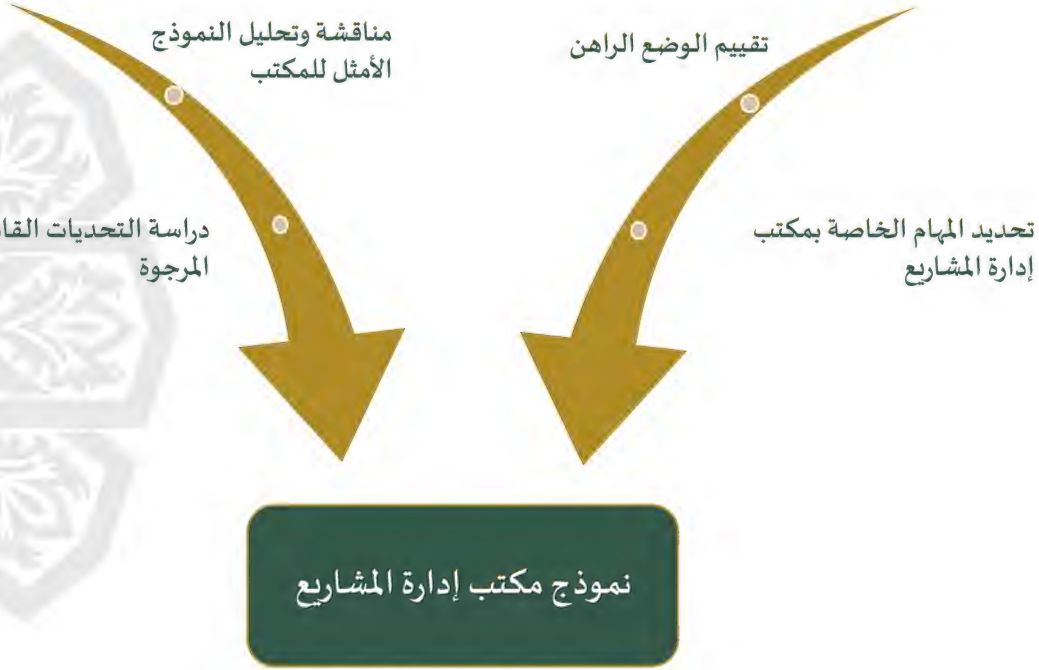
- تحديد مصفوفة الوظائف والمسئوليات خلال دورة حياة المشروع

- النماذج والقوالب المستخدمة لإدارة المشاريع
- أنظمة مؤتمتة تعمل على ضمان سهولة وسرعة تدفق عمليات إدارة المشاريع وتوحيد وضبط الإجراءات
- لوحات قياس آنية توضح حالة المشاريع

- المواد التدريبية اللازمة الخاصة بإدارة المشاريع والمنهجية والأدوات المستخدمة
- تدريب وتوجيه مدراء المشاريع بما يتعلق بإدارة المشاريع والمنهجية والأدوات المستخدمة

- فريق عمل متكامل من أصحاب الخبرة والاختصاص للقيام بجميع الوظائف الخاصة بتشغيل مكتب إدارة المشاريع

آلية اختياروتحديد نموذج مكتب إدارة المشاريع



آلية اختياروتحديد نموذج مكتب إدارة المشاريع – أهم التحديات

الموارد البشرية

- اختيار مدير المشاريع المناسب لإدارة المشروع بشكل يتناغم ويتناسب مع خبراته
- الحاجة الى خطط وبرامج تدريبية في مجال إدارة المشاريع، بالإضافة الى الحاجة لاستقطاب كوادر مؤهلة للعمل في مجال إدارة المشاريع.
- تحديد الموارد البشرية للعمل ضمن فرق عمل المشاريع

آلية اختيار المورد و ترسية المشاريع (Procurement Management)

- الحاجة الى مشاركة الوحدات المختصة بشكل أكبر عند القيام بتطوير نطاق العمل الخاص بمشاريع تقنية المعلومات
- عدم وضوح مسئولية مراقبة أداء الشركات المنفذة للمشاريع

منهجية إدارة المشاريع

- عدم وجود منهجية موحدة لإدارة المشاريع
- تنفيذ مشاريع تقنية المعلومات يتم من خلال اتباع منهجيات مختلفة تعتمد على خبرات القائمين على المشاريع او حسب منهجيات الشركات المنفذة

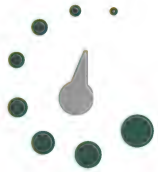
أداة إدارة المشاريع

- الحاجة لوجود نظام خاص بإدارة المشاريع لدى مركز تقنية المعلومات في الرئاسة

إدارة المشاريع

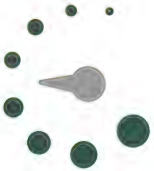
- عدم وجود خطط زمنية يتم اعدادها لجميع مشاريع تقنية المعلومات
- عدم وجود تقارير دورية خاصة بالمشاريع
- عدم وجود مكان موحد لحفظ الوثائق الخاصة بالمشاريع وعدم وجود آلية لضمان قيام القائمين على المشاريع بعملية التوثيق
- عدم وجود آلية لإغلاق المشاريع
- عدم وجود خطة عمل خاصة بالمشاريع من قبل القائمين عليها

الأنواع الرئيسية لنموذج مكتب إدارة المشاريع



نموذج الدعم

- توفير المنهجية والأدوات
- تقديم التدريب والتوجيه
- اعداد التقارير ومؤشرات الأداء



النموذج المختلط

توفير المنهجية والأدوات الخاصة بإدارة المشاريع

- تقديم التدريب والتوجيه
- إعداد التقارير ومؤشرات الأداء
- موائمة المشاريع مع الخطة الاستراتيجية والمشاركة في تحديد الأولويات
- إدارة بعض المشاريع بشكل مباشر
- متابعة تنفيذ المشاريع
- ضبط جودة إجراءات إدارة المشاريع وضمان الالتزام بها

نموذج التحكم الكامل

- توفير المنهجية والأدوات الخاصة بإدارة المشاريع
- تقديم التدريب والتوجيه
- إعداد التقارير ومؤشرات الأداء
- موائمة المشاريع مع الخطة الاستراتيجية
- اختيار المشاريع وتحديد الأولويات
- إدارة جميع المشاريع والتحكم الكامل بها
- ضبط جودة إجراءات إدارة المشاريع وضمان الالتزام بها

النموذج المعتمد لمكتب إدارة المشاريع – النموذج المختلط

بناء على ما سبق وبعد الاطلاع على هيكلية ووظائف تقنية المعلومات و تقييم عمليات وآليات إدارة المشاريع الحالية فقد تم اعتماد النموذج المختلط لمكتب إدارة المشاريع لمركز تقنية المعلومات في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي

السمات الرئيسية الخاصة بالنموذج المختلط لمكتب إدارة المشاريع :

- مسئول عن توفير منهجية إدارة المشاريع والسياسات والعمليات الخاصة بها.
- مسئول عن مراقبة التطبيق والالتزام بمنهجية إدارة المشاريع الموضوعة.
- مسئول عن ضبط جودة مخرجات إدارة المشاريع
- مسئول عن توفير الأداة الخاصة بمكتب إدارة المشاريع
- مسئول عن متابعة جميع مشاريع للإدارة العامة لتقنية وأمن المعلومات
- مسئول عن الإدارة المباشرة لبعض المشاريع الاستراتيجية أو المشاريع التي تشارك بها وتستفيد منها عدة إدارات/أقسام
- مسئول عن المشاركة في تحديد الأولويات للمشاريع
- التأكد من موائمة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية
- مسئول عن تقديم التدريب والتوجيه لمدراء المشاريع
- مسئول عن توفير التقارير ومؤشرات أداء المشاريع

نموذج الدعم

- توفير المنهجية والأدوات
- تقديم التدريب والتوجيه
- اعداد التقارير ومؤشرات الأداء

النموذج المختلط

توفير المنهجية والأدوات الخاصة بإدارة المشاريع

- تقديم التدريب والتوجيه
- إعداد التقارير ومؤشرات الأداء
- موائمة المشاريع مع الخطة الاستراتيجية والمشاركة في تحديد الأولويات
- إدارة بعض المشاريع بشكل مباشر
- متابعة تنفيذ المشاريع
- ضبط جودة إجراءات إدارة المشاريع وضمان الالتزام بها

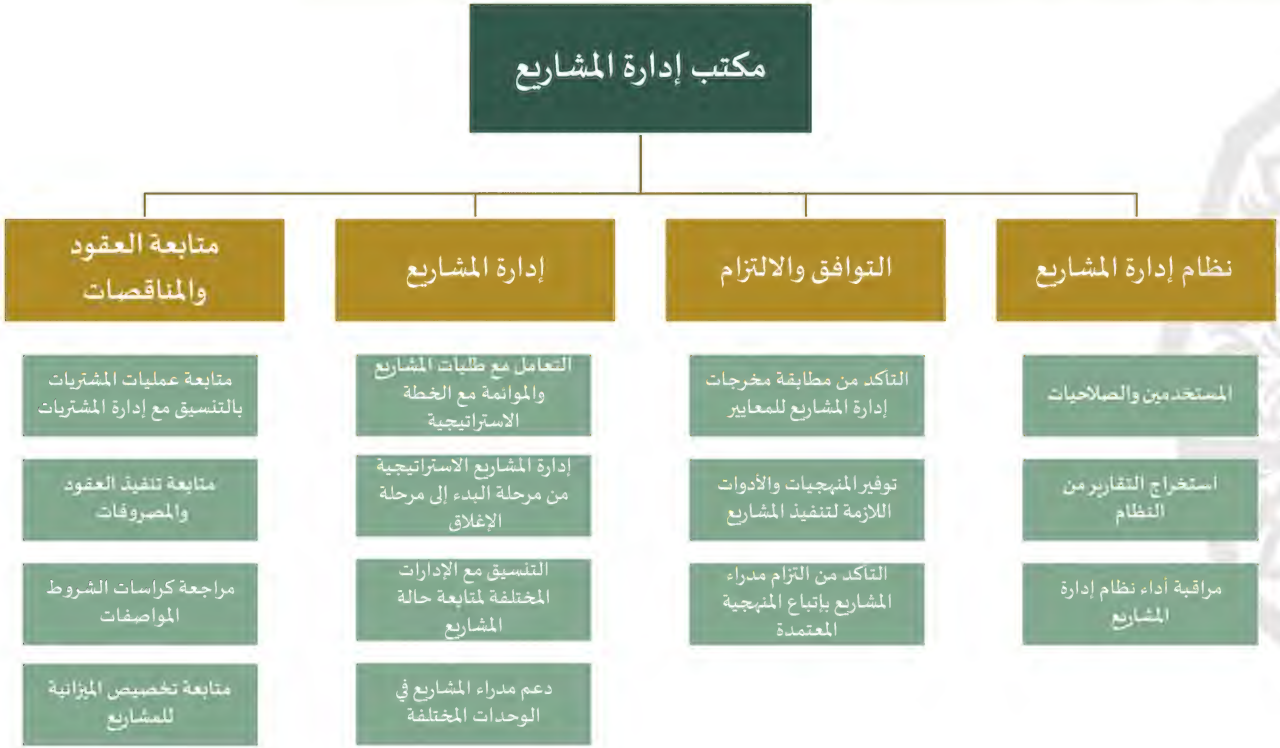
نموذج التحكم الكامل

- توفير المنهجية والأدوات الخاصة بإدارة المشاريع
- تقديم التدريب والتوجيه
- إعداد التقارير ومؤشرات الأداء
- موائمة المشاريع مع الخطة الاستراتيجية
- اختيار المشاريع وتحديد الأولويات
- إدارة جميع المشاريع والتحكم الكامل بها
- ضبط جودة إجراءات إدارة المشاريع وضمان الالتزام بها

الهيكل التشغيلي والتنظيمي لمكتب إدارة المشاريع

الهيكل التشغيلي لمكتب إدارة المشاريع

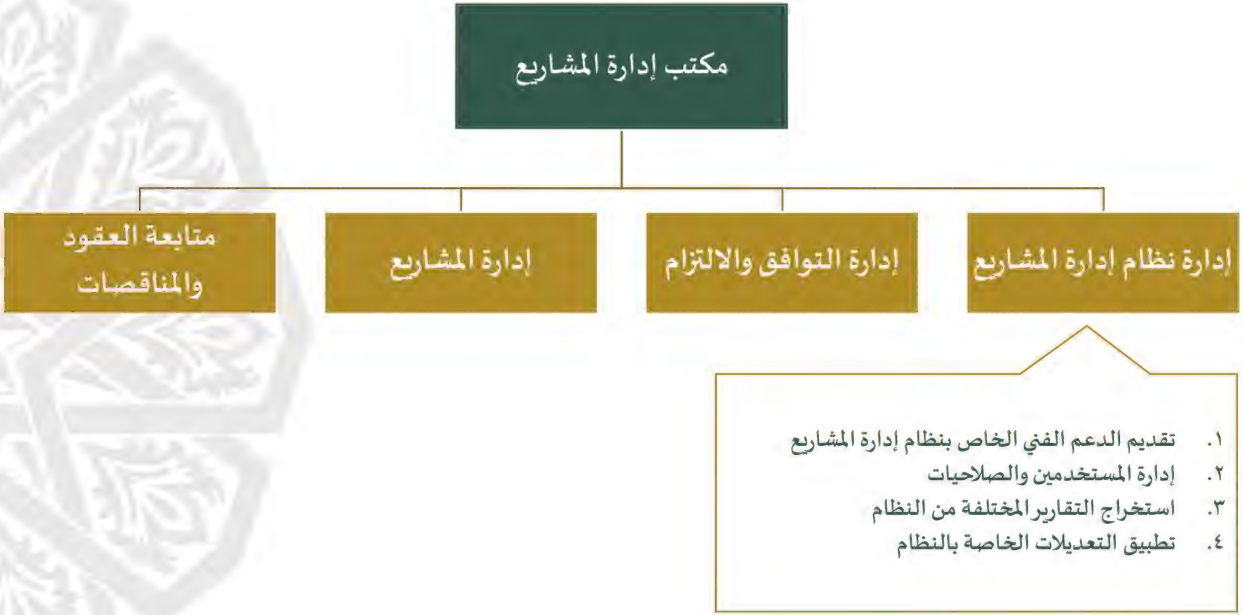
الهيكل التشغيلي لمكتب إدارة المشاريع



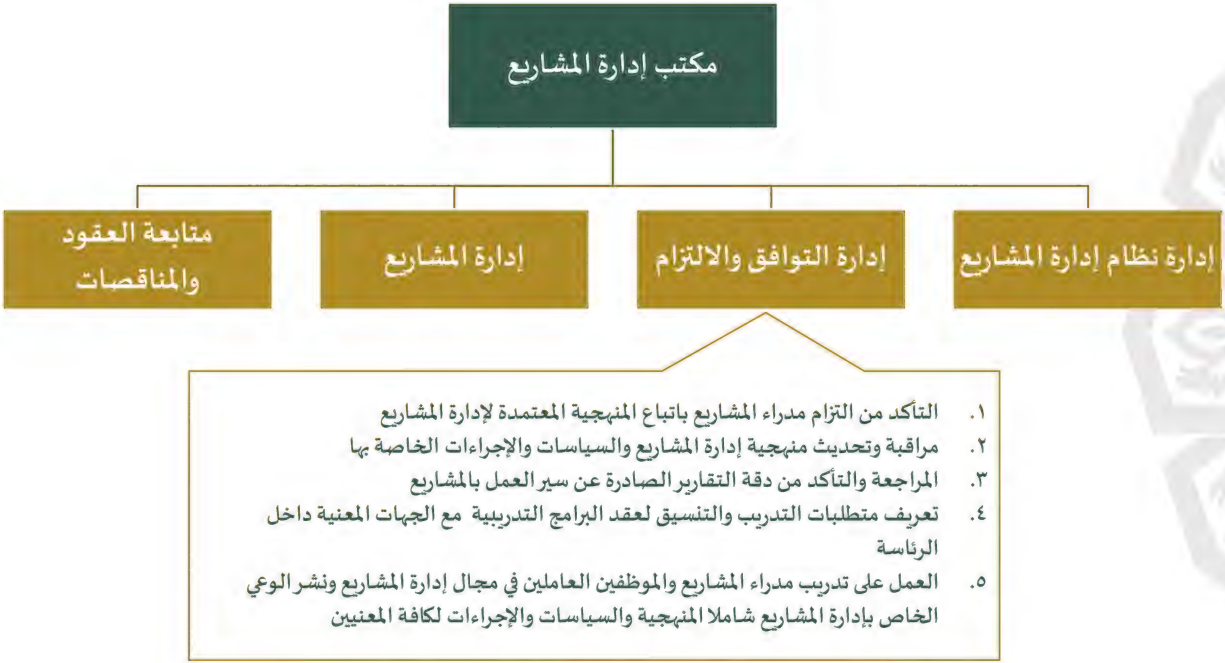
الهيكل التشغيلي لمكتب إدارة المشاريع

الهيكل التشغيلي لمكتب إدارة المشاريع

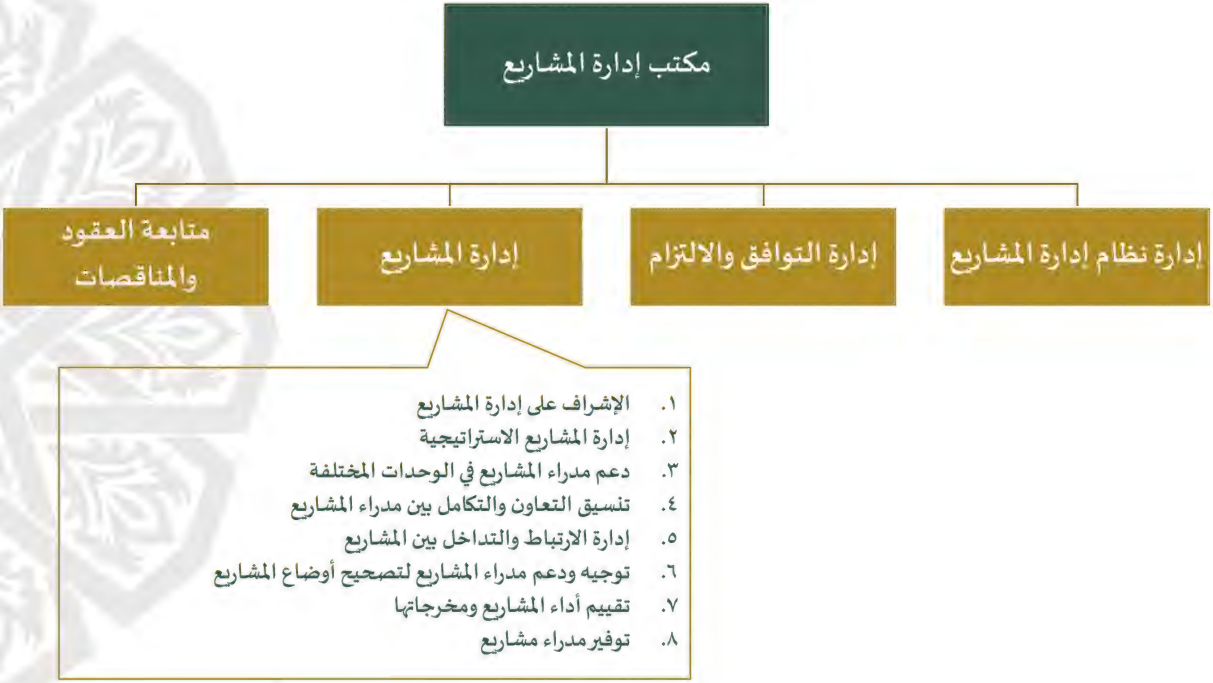
الهيكل التشغيلي لمكتب إدارة المشاريع



الهيكل التشغيلي لمكتب إدارة المشاريع



الهيكل التشغيلي لمكتب إدارة المشاريع

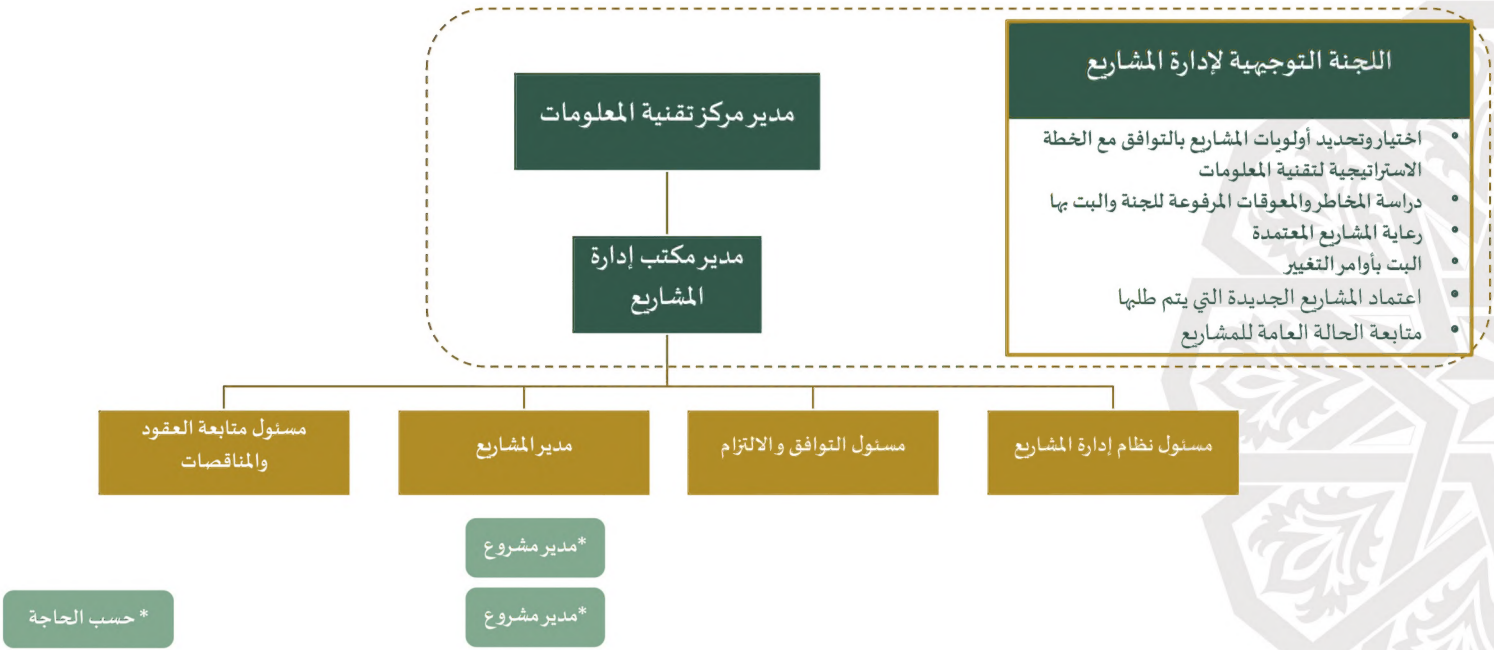


الهيكل التشغيلي لمكتب إدارة المشاريع

١. التنسيق مع الميزانية والمشتريات بخصوص الميزانية الحالية والمستقبلية لمشاريع تقنية المعلومات
٢. متابعة عمليات المشتريات بالتنسيق مع إدارة المشتريات
٣. مراجعة كراسات الشروط والتأكد من التزامها بمتطلبات مركز تقنية المعلومات
٤. متابعة سير عمل كراسات الشروط منذ البداية ولغاية مرحلة الترسية وتوقيع العقود
٥. متابعة تنفيذ العقود والمصروفات المتعلقة بها من أوامر شراء وأوامر دفع وأوامر تغيير والتنسيق لصرف الفواتير مع الجهات المختصة داخل الرئاسة

الهيكل التنظيمي لمكتب إدارة المشاريع

الهيكل التنظيمي لمكتب إدارة المشاريع



الهيكل التشغيلي والتنظيمي لمكتب إدارة المشاريع

تم تصميم الهيكل التنظيمي للحوكمة لضمان التواصل الفعال بين مكتب إدارة المشاريع والجهات المعنية. وقد تم تشكيل لجنة توجيهية لإدارة المشاريع لتحقيق الأهداف التالية:

- التأكد من اختيار وتحديد أولويات المشاريع بالتوافق مع الخطة الاستراتيجية لتقنية المعلومات لتحقيق أكبر نفع ممكن من المشاريع المنفذة
- دراسة المخاطر والمعوقات التي يتم رفعها للجنة والبت بها
- رعاية المشاريع التي تم اعتمادها
- دراسة أوامر التغيير الخاصة بالمشاريع والبت بها

تختص اللجنة التوجيهية بمتابعة حالة المشاريع التوجيه بما يلزم لضمان نجاح المشاريع خاصة عند مواجهة التحديات، وتتكون اللجنة من الأعضاء التاليين:

- مدير مركز تقنية المعلومات (ويمثل أيضا لجنة التعاملات الالكترونية)
- وكيل مركز تقنية المعلومات
- مدير مكتب إدارة المشاريع
- مدير المشاريع
- مدير المشروع المعني حسب (الحاجة)
- مدراء الإدارات المستفيدة (حسب الحاجة)

يتم رفع التقارير للجنة من قبل مدير مكتب إدارة المشاريع كل أسبوعين وتجتمع اللجنة بشكل شهري للاطلاع على حالة المشاريع والتوجيه بما يلزم، ومتابعة طلبات التغيير الخاصة بالمشاريع واتخاذ قرارات بشأنها. بالإضافة الى عقد اجتماعات للجنة عند الضرورة وفي الحالات العاجلة والهامة.

ويتم دعوة مدراء المشاريع و/أو بعض أعضاء فريق العمل المعنيين إذا استدعت الحاجة.

أعضاء اللجنة التوجيهية الدائمون:

- مدير مركز تقنية المعلومات
- وكيل مركز تقنية المعلومات
- مدير مكتب إدارة المشاريع
- مدير المشاريع
- مدير المشروع (المعني حسب الحاجة)
- الإدارات المستفيدة (حسب الحاجة)

V 1.4

Date 05/01/2016